

## MANAJEMEN KONFLIK DALAM PERENCANAAN SUKSESI PERUSAHAAN KELUARGA DI BIDANG EKSPEDISI DI SURABAYA

Lucia Laurence dan Ronny H Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: lucia11178@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak-** Suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga memiliki potensi menimbulkan konflik. Konflik dalam perencanaan suksesi terjadi pada perusahaan keluarga dibidang ekspedisi di Suabaya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk 1) Mengidentifikasi penyebab terjadinya konflik internal, 2) Dampak bagi perusahaan atas konflik internal pada, dan 3) Mekanisme penyelesaian masalah atas konflik internal pada perusahaan keluarga dibidang ekspedisi di Suabaya. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, sedangkan jenis penelitiannya adalah deskriptif. Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Jenis data yang digunakan ada dua yaitu data primer dan data sekunder. Prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif, sedangkan untuk uji validasi menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan penyebab terjadinya konflik internal pada perusahaan keluarga dibidang ekspedisi di Suabaya adalah ketidak nyamanan dari anak pertama pimpinan perusahaan atas penunjukan anak ketiga sebagai suksesor. Dengan demikian, konflik lebih disebabkan karena variabel-variabel pribadi seperti emosi, karena dalam perencanaan suksesi yang dilakukan pimpinan mengabaikan keberadaan anak perempuan. Konflik internal pada perusahaan keluarga dibidang ekspedisi di Suabaya berdampak negatif karena proses pengambilan keputusan tertunda. Selain itu, dampak bagi karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan. Konflik yang terjadi berdampak negatif dengan munculnya sekutu-sekutu diantara karyawan. Penyelesaian konflik internal dalam adalah tetap menempatkan narasumber ketiga sebagai manajer keuangan, namun memiliki kewenangan lebih besar seperti kebebasan untuk memberi saran tentang strategi-strategi perusahaan serta kebijakan yang akan diambil perusahaan.

**Kata Kunci-** Manajemen konflik, Penyebab konflik, Dampak konflik, Penyelesaian konflik

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara. Ismail dan Mahfodz (2009) perusahaan keluarga di Amerika Serikat memiliki kontribusi sebesar 12% dari total PDB dan mampu menyerap sebanyak 15% dari total tenaga kerja. Sedangkan di Australia sebanyak 20% dari total perusahaan yang terdaftar adalah perusahaan keluarga, kemudian di Frankfurt dan Paris dari 250 perusahaan sebanyak lebih dari 50% adalah perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga adalah jenis perusahaan khusus yang sangat berbeda dari bisnis non-keluarga. Perkembangan bisnis keluarga tentunya tidak lepas dari

pengaruh suksesi kepemimpinan yang diterapkan dari setiap pemimpin di setiap generasi karena setiap generasi pasti punya pandangan lain dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan perbedaan pendapat antara generasi sering terjadi dan hal tersebut terkadang dapat menimbulkan konflik yang dapat menghancurkan perusahaan namun bagaimana seorang pemimpin menyampaikan pendapatnya dengan cara berkomunikasi dengan baik dan mencari solusi yang tidak merugikan kedua belah pihak, pada penelitian Solomon *et al.*, (2011) (dalam Filser *et al.*, 2013) bahwa tingkat kegagalan dalam proses suksesi di perusahaan keluarga sangat tinggi, hanya sepertiga dari bisnis keluarga bertahan hidup dalam kedua generasi, dan sekitar 10-15 persen bertahan hidup hingga generasi ketiga.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Hnatek (2012) dapat diketahui perusahaan keluarga menghadapi masalah khusus terkait suksesi dan pertukaran generasi. Hal ini terjadi pada perusahaan keluarga di Republik Ceko tidak memiliki tradisi jangka panjang dalam keberlangsungan perusahaan karena tidak adanya perencanaan dalam suksesi. Dengan demikian, di dalam perusahaan keluarga suksesi sangat penting. Keberlangsungan perusahaan keluarga dapat bertahan lama tergantung dari proses suksesi yang berjalan dari generasi ke generasi serta bagaimana menyelesaikan masalah internal dengan komunikasi yang transparan dan terbuka satu sama lain.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ismail dan Mahfodz (2009) menunjukkan bahwa perencanaan suksesi merupakan salah satu isu yang penting dalam menjalankan dan menjaga kelangsungan perusahaan keluarga. Keberhasilan suksesi akan menentukan keberlangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang dari satu generasi ke generasi berikutnya. Suksesi di perusahaan-perusahaan keluarga dapat dicapai dengan cara bagaimana kita meningkatkan kesadaran yang tinggi dan ketekunan untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan dapat bertahan lama. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang matang dan keyakinan tentang pentingnya orientasi kepemimpinan dalam jangka panjang.

Di Indonesia, suksesi kepemimpinan masih belum mendapatkan perhatian dari beberapa perusahaan keluarga karena dari hasil survei The Jakarta Consulting Group dapat diketahui perusahaan-perusahaan keluarga di Indonesia belum semuanya mempersiapkan penerus melalui perencanaan suksesi.

Kurangnya perhatian perusahaan keluarga dalam melakukan perencanaan suksesi tentu akan mempengaruhi kelancaran proses transisi kepemimpinan antara generasi di perusahaan tersebut yang pada akhir-

nya mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan karena keberlangsungan hidup perusahaan tergantung bagaimana calon suksesor secara cekatan merespon setiap perubahan yang terjadi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lucky *et al.*, (2011) bisnis keluarga adalah komponen pengembangan kewirausahaan dan aspek penting dari pembangunan ekonomi dan transformasi ekonomi yang menawarkan pekerjaan dan menciptakan kekayaan bagi keluarga dan orang-orang lain yang bekerja di bisnis keluarga. Oleh karena itu, pendiri dan penerus akan berupaya semaksimal mungkin demi keberlangsungan hidup bisnis keluarga

Suksesi kepemimpinan pada perusahaan keluarga merupakan isu yang paling krusial terutama kalau kendali perusahaan keluarga sudah mulai bergerak ke arah generasi kedua, kemudian ke generasi ketiga. Isu-isu dalam suksesi antara lain adalah rencana suksesi yang tidak jelas dan konflik-konflik antar calon pengganti (*The Jakarta Consulting Group*, 2014). Dengan demikian, suksesi kepemimpinan dapat berjalan dengan baik apabila memiliki perencanaan yang jelas dari pendiri atau pemilik perusahaan dalam menentukan siapa yang akan menjadi penggantinya. Hal ini dikarenakan pergantian kepemimpinan di perusahaan keluarga memerlukan kesiapan dari penerus kepemimpinan.

Pergantian kepemimpinan yang dilakukan secara mendadak dan tidak terencana dapat menyebabkan kinerja perusahaan tidak maksimal. Hal ini sesuai dengan pendapat Hnatek (2012) bahwa transisi generasi adalah proses panjang yang harus direncanakan dan dipikirkan sebelumnya. Ketidakmampuan untuk mengelola perubahan transisi generasi akan mengarah pada penghentian operasi perusahaan keluarga. Hal ini tentu saja memiliki dampak negatif terhadap lapangan kerja, penurunan produk domestik bruto dan juga membawa perubahan iklim sosial.

Suksesi kepemimpinan dalam perusahaan keluarga memiliki potensi menimbulkan konflik. Hal ini dapat terjadi apabila ada persaingan antar saudara, ketidaksepakatan mengenai siapa yang memegang kendali atas perusahaan, dan konflik pribadi yang menyebabkan pertikaian sengit sehingga menyebabkan hancurnya perusahaan yang semula cukup kuat (Zimmerer dan Scarborough, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan Filser *et al.*, (2013) menunjukkan persaingan antar saudara dapat menyebabkan sulitnya menentukan siapa yang menjadi generasi penerus. Hal ini dikarenakan suksesi perusahaan keluarga berhubungan dengan berbagai potensi konflik psikologis yang harus dipertimbangkan. Emosi dan konflik tidak boleh diabaikan ketika mempertimbangkan proses suksesi. Kunci untuk kesuksesan dalam proses suksesi adalah ikatan keluarga yang kuat dan solid. Selanjutnya, ketika konflik dalam bentuk apapun muncul, komunikasi yang terbuka dan solusi sangat penting untuk menanggulangi nya dan memastikan kelancaran suksesi..

Perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ekspedisi yang beralamat di Jalan Undaan Wetan no termasuk dalam perusahaan keluarga kategori *Family Business Enterprise* (FBE) karena untuk posisi-posisi terpenting di perusahaan seperti pimpinan, manajer

keuangan dan manajer operasional dipegang sendiri oleh anggota keluarga. Perusahaan tersebut berdiri sejak tahun 1982 di mana pimpinan perusahaan saat ini adalah narasumber 1 yang merupakan anak kandung dari pendiri perusahaan dan memegang kepemimpinan sejak tahun 1997. Dengan demikian, kepemimpinan perusahaan saat ini adalah kepemimpinan generasi kedua.

Narasumber 1 sebagai pemimpin generasi kedua berkeinginan agar anak kandungnya yang nomer tiga yang merupakan narasumber 2 meneruskan kepemimpinan perusahaan. Kriteria yang digunakan oleh narasumber 1 dalam menentukan calon suksesornya adalah harus anak laki-laki dan anak pertama, tapi karena anak pertama dan anak keduanya adalah perempuan maka yang menjadi suksesornya adalah narasumber 2.

Perencanaan suksesi dengan menunjuk narasumber 2 sebagai suksesor menimbulkan ketidaknyamanan dari narasumber 3 yang menjabat sebagai manajer keuangan. Ketidaknyamanan ini diakibatkan narasumber 3 merasa berhak menjadi penerus kepemimpinan perusahaan karena lebih dulu bergabung di perusahaan dan merupakan anak pertama dari pemilik perusahaan, sedangkan Narasumber 2 merasa dirinya lebih berhak karena anak laki-laki dan ditunjuk langsung oleh pemilik perusahaan.

Persaingan untuk menjadi suksesor antara anggota keluarga berpotensi menimbulkan konflik apabila tidak ada pihak yang menjadi penengah. Oleh karena itu, diperlukan peran pemilik perusahaan yang sekaligus merupakan orang tua dari kedua belah pihak yang bersaing untuk menjadi penengah dan memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi.

Menurut Kidwell, Kellermanns dan Eddleston (2011) *family business* adalah suatu perusahaan dimana anggota keluarga sering bertindak dan berperan sebagai pengurus yang membantu *family business* tetap sukses dengan menyediakan sumber daya tertentu. Sedangkan Sindhuja (2009) berpendapat sebuah bisnis dikatakan sebagai *family business* ketika salah satu dari tiga kriteria berikut berlaku: 50% atau lebih kepemilikan perusahaan dipegang oleh satu keluarga, kelompok keluarga secara efektif mengendalikan bisnis, atau adanya proporsi keluarga yang signifikan dalam posisi manajemen senior.

Rumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

“Bagaimana manajemen konflik dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang ekspedisi?”

Menurut Donnelley (2002) (dalam Nurwantoro, dan Sobirin, 2013) sebuah perusahaan dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam perusahaan itu dan keberadaan mereka berpengaruh terhadap kebijakan perusahaan. Menurut Hartanto (2009) dalam perusahaan keluarga, anggota perusahaan biasanya mengetahui bahwa pemilik yang pada umumnya juga menjadi pemimpin perusahaan memiliki berbagai hak khusus, seperti hak mempekerjakan anggota keluarga tanpa melalui proses seleksi, menempatkan anggota keluarga pada jabatan

tertentu, dan menentukan informasi apa saja yang boleh diketahui anggota perusahaan lain. Pemilik juga menyadari kedudukan dan hak khususnya. Oleh karena itu, pemilik sekaligus pemimpin perusahaan biasanya mempertahankan hak tersebut. Tidak ada peraturan tertulis dan kontrak formal yang menetapkan hal tersebut, tetapi orang yang bekerja bagi perusahaan keluarga merasa terikat secara psikososial untuk menerima pengaturan kekuasaan (*power arrangement*).

Mroczkowski dan Tanewski (2006) (dalam Ismail dan Mahfodz, 2009) mendefinisikan perusahaan keluarga sebagai suatu perusahaan yang dikendalikan sendiri oleh pendiri perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung atau dengan melibatkan kerabat terdekat.

Tipe-tipe perusahaan keluarga menurut Tjondrorahardja (2005) terdiri dari

1. *Family business* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari adalah salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.
2. *Family owned business* adalah perusahaan keluarga yang dimiliki oleh keluarga (saham dan kepemilikan) namun yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan keluarga sehari-hari menggunakan profesional atau ahli di bidangnya
3. *Business family* adalah perusahaan keluarga yang dihibahkan orang tua kepada anak sebagai warisan usaha di mana hanya memenuhi sisi tanggung jawab tradisional turun temurun orang tua kepada anak saja. Tidak ada ambisi dari orang tua untuk menjadikan besar perusahaannya. Keputusan sang anak mau meneruskan perusahaannya atau menutup perusahaan untuk kemudian dijual dan uangnya diinvestasikan untuk kegiatan yang lain sepenuhnya merupakan open management sang anak.

Karakteristik perusahaan keluarga menurut Westhead (1997) adalah:

1. Dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%
2. Dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham
3. Posisi kunci dipegang keluarga
4. Keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga,
5. Tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat,
6. Motivasi kerja tinggi
7. Tidak adanya kekhususan dalam manajemen

Menurut Leach (2008) nilai yang tampak pada perusahaan keluarga adalah:

- a. *Honesty and integrity*  
Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk berlaku adil dan tidak hanya menilai seseorang berdasarkan tingkat kemakmuran seseorang atau tingkatan sosialnya
- b. *Care and share*

Perusahaan keluarga akan menunjukkan keadilan, saling menghormati dan memahami keluarga dan para pekerja

c. *Respect*

Perusahaan keluarga akan menunjukkan keadilan, saling menghormati, dan memahami keluarga dan para pekerja

d. *Unity*

Perusahaan keluarga akan selalu berusaha untuk bersatu dan melindungi anggota keluarga dari ancaman yang ada

Para profesional di dalam perusahaan keluarga mayoritas akan meminta persetujuan dari anggota keluarga yang memimpin. Posisi anggota keluarga yang duduk dalam kepemimpinan perusahaan memegang peran yang sedemikian penting, sehingga anggota keluarga dalam pengambilan keputusan. Menurut Poza (2010) terdapat sepuluh kriteria yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membantunya dalam proses kepemimpinan, yaitu:

1. Visi. Syarat utama menjadi seorang pemimpin adalah memiliki visi yang baik. Visi yang menginspirasi menyebabkan seorang pemimpin dapat melaksanakan tugasnya.
2. Kemampuan. Seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik atas pekerjaannya. Karyawan biasanya menunjukkan kesabaran kepada seorang pemimpin yang baru, tetapi karyawan akan kehilangan kepercayaan kepada seorang pemimpin yang gagal dalam melaksanakan tugas
3. Antusiasme. Ciri dari seorang pemimpin yang baik yaitu memiliki antusiasme yang kuat. Antusiasme yang ditunjukkan seorang pemimpin membangkitkan antusiasme pengikutnya
4. Stabilitas. Seorang pemimpin harus memiliki profesionalisme dengan membedakan antara masalah perusahaan dan masalah pribadi
5. Memahami sesama. Seorang pemimpin tidak boleh merendahkan bawahannya atau memperlakukannya seperti mesin. Seorang pemimpin harus memahami kesejahteraan bawahannya. Pengertian terhadap orang lain membutuhkan kesadaran dan kemauan untuk mendengarkan permasalahan bawahannya
6. Percaya diri. Apabila seorang pemimpin kurang percaya diri, maka karyawan akan mempertanyakan otoritasnya bahkan mengabaikan perintah
7. Ketekunan. Seorang pemimpin memiliki kebulatan tekad dan ketekunan untuk menyelesaikan suatu masalah yang sulit.
8. Vitalitas. Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan stamina yang prima dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin
9. Karisma. Seorang pemimpin harus memiliki karisma yaitu kemampuan untuk menarik perhatian bawahannya, sehingga membuat mengikutinya
10. Integritas. Syarat paling penting seorang pemimpin yaitu integritas. Integritas yaitu kejujuran, karakter yang kuat, dan keberanian. Tanpa integritas maka tidak ada kepercayaan

Menurut Wijatno (2009) agar suksesi dapat berjalan dengan sukses, maka harus mempertimbangkan lima aspek yang terdiri dari:

1. Waktu. Semakin dini perencanaan suksesi, akan semakin bagus kemungkinan untuk memperoleh suksesor atau orang yang tepat. Masalah terbesar yang dihadapi adalah kejadian yang memaksa tindakan segera dan hasil dalam situasi yang tidak tepat untuk menemukan penggantian terbaik
2. Tipe usaha. Beberapa *entrepreneur* mudah untuk diganti yang lainnya tidak. Semua ditentukan oleh tipe usaha. Seorang *entrepreneur* dengan jejaring yang luas dan pengetahuan teknologinya yang tinggi, akan sangat sulit untuk dicari penggantinya. Sebaliknya *entrepreneur* yang menjalankan operasi yang membutuhkan keahlian minimum akan lebih mudah untuk digantikan tanpa kesulitan berarti
3. Kapabilitas manajer. *Entrepreneur* yang memiliki keterampilan teknologi tinggi yang diikuti dengan pemahaman atas pemasaran akan lebih bernilai daripada *entrepreneur* dengan keterampilan tinggi tetapi tidak dibekali pemahaman atas pemasaran
4. Visi *entrepreneur*. Seorang *entrepreneur* memiliki visi, harapan dan keinginan terhadap organisasi. Suksesor diharapkan membagi visinya untuk melanjutkan kelangsungan organisasi.
5. Faktor lingkungan. Ada kalanya suksesor dibutuhkan karena lingkungan bisnis berubah dan perubahan paralel dibutuhkan di tingkat top manajemen

Konflik-konflik yang terjadi sangat mempengaruhi atau menghambat dan berhubungan dalam suksesi. Pengertian suksesi adalah proses seumur hidup dalam keseluruhan proses bisnis untuk mempersiapkan pengalihan kekuasaan dan kontrol dari generasi ke generasi. (Aronoff, 2003). Dalam proses transisi, ada perencanaan kontingensi yang merupakan rencana darurat. Rencana kontingensi dalam suksesi merupakan perlindungan penting terhadap penjualan perusahaan secara terpaksa pada waktunya atau likuidasi bisnis. (Aronoff, 2003).

Rothwell (2001) mendefinisikan perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam posisi-posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan organisasi untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu. Sedangkan Perry (2000) mendefinisikan suksesi sebagai pengalihan bisnis yang dihasilkan dari pemilik yang ingin pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, atau pihak eksternal keluarga. Konflik dapat diartikan sebagai suatu pertarungan, suatu benturan, suatu pergulatan; pertentangan kepentingan-kepentingan, opini-opini atau tujuan-tujuan; pergulatan mental dan penderitaan batin (Lacey, 2003). Pengertian konflik yang lain dikemukakan oleh Soeharso (1995) yang menjelaskan konflik sebagai benturan ide-ide, nilai-nilai keyakinan diri, sikap-sikap, dan standar-standar. Pickering (2005) mendefinisikan konflik sebagai:

1. Persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain

2. Keadaan atau perilaku yang bertentangan (misalnya pertentangan pendapat, kepentingan, atau pertentangan antar individu)
3. Perselisihan akibat kebutuhan, dorongan, keinginan, atau tuntutan yang bertentangan

Menurut Wahyudi (2008) suatu organisasi yang mengalami konflik dalam aktivitasnya memiliki ciri-ciri. Terdapat lima ciri yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Terdapat perbedaan pendapat atau pertentangan antar individu atau kelompok
2. Terdapat perselisihan dalam mencapai tujuan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi dalam menafsirkan program organisasi
3. Terdapat pertentangan norma dan nilai-nilai individu maupun kelompok
4. Adanya sikap dan perilaku saling meniadakan, menghalangi pihak lain untuk memperoleh kemenangan dalam memperebutkan sumber daya organisasi yang terbatas
5. Adanya perdebatan dan pertentangan sebagai akibat munculnya kreativitas, inisiatif, atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi

Agar konflik yang terjadi tidak semakin meluas dan menjadi sulit terkontrol, maka diperlukan manajemen konflik. Menurut Hendricks (2004) manajemen konflik yang efektif dikatakan berhasil bila mampu mengembangkan dan mengimplementasikan strategi konflik dengan hati-hati. Untuk itu, perlu diketahui tahapan-tahapan dalam konflik, karena akan membantu melukiskan konflik sebagai suatu rangkaian peristiwa yang dapat dikelola. Tahapan konflik ada tiga macam di mana konflik pada tahap satu tidak begitu mengancam dan paling mudah untuk dikelola. Bila konflik mengalami eskalasi ke tahap dua dan tiga, maka konflik menjadi lebih sulit untuk dikelola dan potensinya meningkat menjadi berbahaya.

Robinson dan Clifford (1974) (dikutip dalam Liliweri, 2005) menjelaskan manajemen konflik merupakan tindakan konstruktif yang direncanakan, diorganisasikan, digerakkan, dan dievaluasi secara teratur atas semua usaha demi mengakhiri konflik. Manajemen konflik harus dilakukan sejak konflik pertama kali tumbuh. Karena itu, sangat dibutuhkan kemampuan manajemen konflik antara lain melacak berbagai faktor positif pencegah konflik daripada melacak faktor negatif yang mengancam konflik.

Hendricks (2004) menjelaskan bahwa karakteristik konflik terdiri dari:

1. Dengan meningkatnya konflik, perhatian terhadap konflik itu sendiri juga meningkat
2. Keinginan untuk menang meningkat seiring dengan meningkatnya keinginan pribadi. Menyelematkan muka semakin penting pada tingkat konflik yang lebih tinggi
3. Orang yang menyenangkan dapat menjadi berbahaya bagi yang lain seiring dengan meningkatnya konflik
4. Strategi manajemen konflik yang bekerja pada tingkat konflik yang rendah, pada konflik tingkat

yang lebih tinggi sering tidak efektif, dan kadang-kadang menjadi tidak ada artinya

5. Konflik dapat melampaui dari tahapan yang lazim
6. Orang tampaknya menjadi seperti individu yang berbeda selama berada dalam konflik, tapi konflik yang terjadi pada seluruh tingkat organisasi dapat diidentifikasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) sebab atau sumber konflik terdiri dari:

1. Komunikasi. Komunikasi dapat menjadi sumber konflik karena konotasi kata dapat menimbulkan makna yang berbeda, pertukaran informasi yang tidak memadai, dan kegaduhan pada saluran komunikasi merupakan hambatan komunikasi yang dapat menimbulkan konflik. Proses penyaringan atau filterisasi yang terjadi ketika informasi disampaikan di antara para anggota dan penyimpanan komunikasi dari saluran-saluran formal yang ada membuka peluang munculnya konflik
2. Struktur. Konflik yang terjadi dapat bersifat struktural. Istilah struktural digunakan dalam konteks ini mencakup variabel-variabel seperti ukuran, kadar spesialisasi dalam tugas-tugas yang diberikan kepada anggota kelompok, kejelasan yurisdiksi, keserasian antara anggota dan tujuan, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan kadar ketergantungan antar kelompok. Semakin besar ambiguitas dalam mendefinisikan secara tepat di mana letak tanggung jawab atas tindakan, semakin besar potensi munculnya konflik
3. Variabel-variabel pribadi. Kategori sumber potensial konflik yang terakhir adalah variabel-variabel pribadi yang meliputi kepribadian, emosi, dan nilai-nilai. Bukti menunjukkan bahwa jenis kepribadian tertentu seperti individu yang sangat otoriter memiliki potensi memunculkan konflik, emosi juga dapat menyebabkan konflik. Misalnya, seorang karyawan yang datang kerja dengan marah karena perjalanan ke kantor yang tidak menyenangkan dan membawa amarah tersebut ke tempat kerja, sehingga menjengkelkan kolega-koleganya yang kemudian menyebabkan ketegangan di tempat kerja. Terakhir, nilai yang berbeda-beda yang dianut tiap-tiap anggota menyebabkan munculnya konflik. Perbedaan nilai, misalnya menyangkut beragam isu, prasangka, ketidaksepakatan atas kontribusi seseorang terhadap kelompok dan imbalan yang layak diterima seseorang. Perbedaan dalam sistem nilai merupakan sumber penting yang menciptakan potensi konflik.

Pickering (2005) menjelaskan konflik memiliki dampak yang positif, seperti:

1. Motivasi meningkat
2. Identifikasi masalah/pemecahan meningkat
3. Ikatan kelompok lebih erat
4. Penyesuaian diri pada kenyataan
5. Pengetahuan/keterampilan meningkat
6. Kreativitas meningkat
7. Membantu upaya mencapai tujuan

Sedangkan dampak negatif yang ditimbulkan menurut Pickering (2005) terdiri dari:

1. Produktivitas menurun
2. Kepercayaan merosot
3. Pembentukan kubu-kubu atau kelompok
4. Informasi dirahasiakan dan arus komunikasi berkurang
5. Timbul masalah moral
6. Waktu terbuang sia-sia
7. Proses pengambilan keputusan tertunda

Ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan konflik, yaitu (Hendricks, 2004):

1. Menyelesaikan konflik dengan mempersatukan
2. Menyelesaikan konflik dengan kerelaan untuk membantu
3. Menyelesaikan konflik dengan mendominasi
4. Menyelesaikan konflik dengan menghindar
5. Menyelesaikan konflik dengan kompromi

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Endraswara (2006) menjelaskan bahwa dalam pendekatan kualitatif deskripsi lewat kata-kata. Kajian tidak memanfaatkan perhitungan angka seperti pada pendekatan kuantitatif. Sedangkan jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Menurut Hermawan (2005) penelitian deskriptif merupakan penelitian yang memaparkan suatu karakteristik tertentu dari suatu fenomena. Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif karena ingin mengkaji fenomena konflik yang terjadi di perusahaan keluarga dengan melihat sumber konflik, dampak konflik, dan penyelesaian konflik

### Definisi Konseptual

Definisi konseptual yang digunakan adalah manajemen konflik. Manajemen konflik merupakan tindakan konstruktif atas semua usaha demi mengakhiri konflik dengan melihat sumber konflik, dampak konflik, dan penyelesaian konflik.

### Subyek Penelitian

Pada penelitian ini, penulis melakukan penelitian pada perusahaan keluarga yang bergerak di bidang pengiriman barang (ekspedisi). Perusahaan berdiri sejak tahun 1982

### Obyek Penelitian

Objek penelitiannya adalah manajemen konflik dalam perencanaan suksesi perusahaan ekspedisi di Surabaya. Konflik terjadi ketika pimpinan saat ini melakukan perencanaan suksesi dengan menunjuk anak laki-lakinya menjadi suksesor perusahaan. Penunjukan ini menimbulkan kecemburuan dari anak perempuan yang sekaligus anak pertama karena merasa lebih berhak menjadi penerus kepemimpinan perusahaan

### Penentuan Informan Penelitian

Penentuan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu sampel dipilih atas dasar fokus penelitian (Moleong, 2012). Penelitian ini difokuskan pada

fenomena konflik yang terjadi di perusahaan keluarga dengan melihat sumber konflik, dampak konflik, dan penyelesaian konflik. Oleh karena itu, yang menjadi sampel adalah pihak-pihak internal perusahaan yang terlibat dalam konflik. Sampel yang digunakan sebagai narasumber penelitian ada empat orang yang terdiri dari:

1. Narasumber pertama adalah pemimpin perusahaan yang menjadi penengah dan memberikan solusi atas konflik yang terjadi antar anggota keluarga
2. Narasumber kedua adalah anak laki-laki dari pemimpin perusahaan yang telah ditunjuk sebagai suksesor dan terlibat dalam konflik.
3. Narasumber ketiga adalah anak perempuan dari pemimpin perusahaan yang terlibat konflik dengan narasumber kedua
4. Narasumber keempat dan kelima adalah dua orang karyawan perusahaan dengan pertimbangan untuk mengetahui dampak konflik terhadap karyawan perusahaan. Karyawan yang dipilih sebagai narasumber adalah karyawan yang menjadi bawahan dari narasumber kedua (staff keuangan) dan karyawan yang menjadi bawahan narasumber ketiga (staff bagian operasional) dan total lama bekerja mereka adalah 5 tahun.

### Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif. Istijanto (2005) menjelaskan bahwa data kualitatif bersifat tidak terstruktur dalam arti variasi data yang diberikan oleh sumbernya sangat beragam. Kebebasan sumber informasi dalam menyampaikan pendapat membuat periset mampu memperoleh pemahaman yang lebih baik atas masalah yang sedang diteliti. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer. Menurut Wibisono (2003) data primer merupakan data yang dikumpulkan berdasarkan interaksi langsung antara peneliti dengan sumber utama penelitian. Dalam penelitian ini sumber utama penelitian adalah narasumber yang berasal dari pihak-pihak internal perusahaan yang terlibat dalam konflik. Sedangkan interaksi langsung antara peneliti dengan sumber utama penelitian terjadi ketika wawancara. Dengan mendapatkan data primer ini diharapkan dapat diketahui fenomena konflik yang terjadi di perusahaan keluarga dengan melihat sumber konflik, dampak konflik, dan penyelesaian konflik.
2. Data sekunder. Menurut Wibisono (2003) data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain sebelumnya. Data sekunder dapat dijadikan sebagai data pendukung penelitian. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berupa dokumen perusahaan yang berisikan tentang struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, dan deskripsi kerja karyawan hal tersebut di perkuat dengan observasi langsung.

### Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara dilakukan secara langsung secara individual melalui tatap muka dengan narasumber di mana peneliti terlebih dahulu menyusun pedoman wawancara berdasarkan definisi konseptual. Sebelum melakukan wawancara, peneliti terlebih dahulu mengadakan perjanjian dengan pihak narasumber untuk menentukan waktu yang tepat.

#### 2. Dokumentasi

Data dokumentasi berupa foto-foto hasil observasi di lapangan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah dengan cara deskriptif. Seiddel (dalam Moleong, 2012) menyebutkan langkah-langkah analisis dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### 1. Pencatatan data

Peneliti melakukan pencatatan terhadap hasil lapangan maupun wawancara, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri

#### 2. Kategorisasi data

Peneliti mengumpulkan, memilah-milah, dan mengklasifikasikan data sesuai dengan yang dibutuhkan

#### 3. Interpretasi data

Berpikir dengan jalan membuat agar kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan serta membuat temuan-temuan umum.

### Uji Keabsahan Data

Penelitian ini juga menggunakan uji keabsahan data. Uji keabsahan data dalam penelitian ini melalui triangulasi. ada empat cara dalam melakukan triangulasi. Dari beberapa cara tersebut, penulis menggunakan triangulasi sumber untuk membandingkan hasil wawancara dari semua narasumber

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan berdiri sejak tahun 1982, sedangkan pimpinan perusahaan saat ini adalah Narasumber pertama yang merupakan anak kandung dari pendiri perusahaan dan memegang kepemimpinan sejak tahun 1997. Dengan demikian, kepemimpinan saat ini adalah kepemimpinan generasi kedua. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang pengiriman barang (ekspedisi)

Seiring dengan berjalannya waktu, arus barang yang masuk dan keluar dari Surabaya melalui Pelabuhan Tanjung Perak, sehingga sangat banyaknya perusahaan berskala sedang sampai besar yang membutuhkan jasa angkutan untuk mengangkut barang yang akan dikirim ke kawasan wilayah Indonesia Timur dan kota-kota besar di Pulau Jawa. Perusahaan tergolong jenis EMAD (Ekspedisi muatan angkutan darat). Sampai saat ini perusahaan telah memiliki kurang lebih 25-30 unit armada sendiri dan sekitar 15 unit armada gabungan yang berasal dari berbagai mitra kerjasama yang ingin bergabung dalam perusahaan tersebut. Perusahaan juga telah memiliki beberapa mitra tetap yang menjadi pelanggan dalam pengiriman barang dalam

partai besar dan rutin, sedangkan dalam mendukung kegiatan operasional perusahaan terutama dalam pengiriman ke luar pulau, maka perusahaan bekerjasama dengan maskapai penerbangan dan perusahaan pelayaran

Perusahaan berupaya memberikan pelayanan terbaik, dengan menghadirkan berbagai produk inovatif jasa layanan pengiriman barang seperti layanan 24 jam dan pengurusan dokumen. Pendirian usaha ekspedisi ini didasari pada sebuah peluang usaha jasa pengiriman barang yang prospeknya masih sangat menjanjikan. Terlebih dengan adanya tren dikalangan perusahaan-perusahaan besar yang belakangan cenderung menyerahkan kepada pihak lain untuk urusan pengiriman barang hingga penanganan gudang penyimpanan barang.

Visi perusahaan adalah dapat menjadi salah satu perusahaan jasa angkutan barang yang terbesar dan terpercaya di Indonesia.

Misi perusahaan adalah dapat memberikan jasa pelayanan angkutan atau pengiriman barang yang cepat dengan harga yang terjangkau serta jaminan atas barang yang dikirim sampai di tujuan dengan baik.

### **Pembahasan Sumber Konflik**

Sumber konflik merupakan sebab yang mengakibatkan terjadinya konflik. Informasi mengenai sumber konflik yang terjadi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap narasumber pertama (Direktur), narasumber kedua (manajer operasional dan manajer SDM), dan narasumber ketiga (manajer keuangan). Sumber konflik akan dilihat berdasarkan komunikasi, struktur, dan variabel-variabel pribadi

Komunikasi dapat menjadi sumber konflik karena konotasi kata dapat menimbulkan makna yang berbeda, namun selama ini pertukaran informasi berjalan dengan baik. Pertukaran informasi berjalan dengan baik karena perusahaan memberi kebebasan untuk saling bertukar informasi seperti misalnya melalui diskusi. Direktur memberikan kebebasan pada karyawan untuk berinteraksi dengan rekan kerjanya. Karena komunikasi dengan rekan kerja merupakan hal yang penting terutama untuk koordinasi dan saling bertukar pikiran ketika ada masalah

Hasil penelitian menunjukkan pertukaran informasi tidak menyebabkan terjadinya konflik, tetapi lebih kepada penunjukan narasumber kedua sebagai generasi penerus kepemimpinan di perusahaan. Dengan demikian, yang menjadi sumber terjadinya konflik dilihat dari komunikasi bukan berasal dari gangguan pada saluran komunikasi atau salah pengertian dalam memahami pesan, namun karena aspek manusia. Aspek manusia yang dimaksud disini adalah ketidakpuasan narasumber ketiga terhadap penunjukan narasumber kedua sebagai suksesor.

Astrachan dan McMillan (2003) komunikasi yang baik dalam keluarga dan perusahaan dapat terjadi apabila dapat menghindari kesalahan dalam menafsirkan pesan. Dalam komunikasi, konotasi kata dapat menimbulkan makna berbeda yang berpotensi menimbulkan konflik.

Narasumber kedua dan narasumber ketiga ketika berkomunikasi ada kesamaan bahasa yang digunakan

yaitu bahasa Indonesia dan mandarin. Dengan demikian, tidak ada perbedaan bahasa sehingga dapat menghindari kesalahan dalam menafsirkan pesan.

Menurut Robbins dan Judge (2008) hambatan dalam komunikasi juga dapat menjadi sumber konflik. Hasil penelitian menunjukkan selama ini tidak ada hambatan dalam komunikasi yang menyebabkan terjadinya konflik antara narasumber kedua dan narasumber ketiga. Hal ini dikarenakan komunikasi yang dilakukan antara narasumber kedua dan ketiga dilakukan secara langsung melalui tatap muka sehingga pesan yang disampaikan lebih jelas dan dapat mengurangi kesalahpahaman. Seperti yang dikatakan Astrachan dan McMillan (2003) bahwa komunikasi yang dilakukan secara langsung kepada orang yang dituju untuk mengurangi kesalahan pemahaman.

Konflik disebabkan karena narasumber ketiga tidak setuju atas penunjukan narasumber kedua sebagai calon suksesor karena sebagai anak pertama narasumber ketiga menganggap dirinya yang lebih tepat ditunjuk sebagai suksesor. Hal ini menunjukkan ada pertentangan karena ketidakcocokan atas kebijakan pimpinan perusahaan dalam menunjuk calon suksesor sehingga menimbulkan konflik. Hal ini sesuai dengan pendapat Pickering (2005) bahwa persaingan atau pertentangan antara pihak-pihak yang tidak cocok satu sama lain dapat menyebabkan terjadinya konflik.

Hasil penelitian menunjukkan spesialisasi pekerjaan tidak menyebabkan terjadinya konflik karena pekerjaan yang dilakukan oleh narasumber kedua dan ketiga sesuai dengan keahlian masing-masing. Narasumber kedua menjabat sebagai manajer operasional dan SDM, sedangkan narasumber ketiga menjabat sebagai manajer keuangan. Manajer operasional dan manajer keuangan merupakan posisi kunci dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan karena berkaitan dengan kelancaran operasional perusahaan dan keuangan. Merupakan hal yang biasa ketika posisi kunci dalam perusahaan keluarga dipegang oleh anggota keluarga. Seperti yang dikatakan oleh Westhead (1997) bahwa karakteristik perusahaan keluarga salah satunya adalah posisi kunci yang dipegang keluarga

Dengan demikian, perbedaan pekerjaan atau tugas bukan menjadi masalah yang menjadi penyebab terjadinya konflik. Hal ini dikarenakan perusahaan telah mempunyai struktur organisasi dan deskripsi kerja dari masing-masing bagian sehingga tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada narasumber kedua dan narasumber ketiga sudah jelas. sedangkan dilihat berdasarkan komitmen dalam mensukseskan perusahaan menunjukkan narasumber kedua dan narasumber ketiga memiliki tujuan yang sama yaitu berkomitmen untuk memajukan perusahaan. Hal ini berarti ada kesamaan tujuan pihak yang berkonflik untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, baik narasumber kedua maupun narasumber ketiga berusaha memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

Konflik juga dapat terjadi karena gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat menyebabkan konflik apabila pemimpin bertindak diskriminatif terhadap anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan Direktur dalam memimpin perusahaan berusaha untuk

demokratis dan tidak otoriter. Hal ini dilakukan dengan cara bersikap terbuka terhadap saran dan kritik dari bawahan. Selain itu, Direktur dengan senang hati akan menerima ide atau gagasan dari bawahan untuk kemajuan perusahaan.

Sistem imbalan dapat menciptakan konflik apabila apa yang diterima satu anggota tidak sama dengan anggota lain yang memiliki beban pekerjaan dan tanggung jawab yang sama besarnya. Menurut Astrachan dan McMillan (2003) konflik muncul dari cinta dan kepedulian dari anggota keluarga satu dengan yang lainnya. Ketidaksepakatan muncul di dalam berbagai isu yang seharusnya penting untuk dinegosiasikan seperti terkait dengan kompensasi. Penentuan besarnya kompensasi kepada anggota keluarga yang terlibat di perusahaan dapat menimbulkan konflik apabila ada ketidakadilan. Hasil penelitian menunjukkan sistem imbalan yang diberikan kepada narasumber kedua dan narasumber ketiga sama karena berada di tingkatan level Manajer. Dengan demikian, tidak terjadi perbedaan penerapan sistem imbalan yang dapat menyebabkan konflik.

Ada perbedaan prinsip mengenai kriteria yang digunakan dalam memilih calon suksesor kepemimpinan yang akhirnya menjadi sumber konflik. Selain masalah perbedaan nilai-nilai, konflik dapat ditimbulkan oleh emosi. Emosi merupakan aspek yang dapat mengarahkan sikap dan perilaku manusia. Hasil penelitian menunjukkan emosi dari narasumber ketiga yang tidak puas atas penunjukan narasumber kedua sebagai suksesor menyebabkan konflik. Seperti yang dikatakan oleh Wirawan (2010) bahwa emosi erat hubungannya dengan konflik. Orang yang emosional akan menilai segala sesuatu yang dihadapinya berdasarkan persepsinya dan tidak atau kurang memperhatikan persepsi orang lain

### **Pembahasan Dampak Konflik**

Pickering (2005) menjelaskan konflik memiliki dampak pada motivasi karyawan. Menurut Irianto (2005) motivasi adalah sesuatu yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu tindakan. Hasil penelitian menunjukkan konflik tidak berdampak pada penurunan motivasi kerja karyawan. Konflik tidak berdampak pada motivasi karena dalam merespon konflik yang terjadi, karyawan bersikap membiarkantujuannya dengan sendirinya konflik akan berakhir. Hal ini dikarenakan konflik yang terjadi merupakan masalah keluarga akibat ketidakpuas atas penunjukan suksesor kepemimpinan di perusahaan.

Selain motivasi, adanya konflik yang terjadi juga dimungkinkan berdampak peningkatan inisiatif atau gagasan-gagasan. Seperti yang dikatakan oleh Wahyu-di (2008) bahwa suatu organisasi yang mengalami konflik dalam aktivitasnya memiliki ciri-ciri munculnya kreativitas, inisiatif, atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan dengan adanya konflik akan memunculkan perdebatan dan pertentangan sehingga ada kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan konflik keluarga

yang berkaitan dengan penunjukan calon suksesor tidak berdampak pada peningkatan kreativitas, inisiatif atau gagasan-gagasan baru dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan konflik yang terjadi melibatkan atasan mereka sehingga para karyawan menilai inisiatif atau gagasan-gagasan yang akan diajukan tidak akan mendapat respon dari atasannya. Dampak positif konflik yang lain adalah timbulnya ikatan yang terjadi antar anggota organisasi yang memiliki kesamaan nilai-nilai atau pandangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan tetap bisa saling kerjasama dengan karyawan lain meskipun terjadi konflik antara narasumber kedua dan narasumber ketiga.

Selain berdampak positif, konflik yang terjadi juga dapat berpengaruh negatif terhadap produktivitas karyawan. Hasil penelitian menunjukkan konflik yang terjadi tidak berdampak pada produktivitas karyawan karena tetap bekerja secara maksimal dan tidak terpengaruh dengan konflik yang ada.

Hal ini dikarenakan karyawan menyadari apabila produktivitasnya menurun akan mengganggu pelayanannya kepada para pelanggan. Adanya konflik yang terjadi tidak menyebabkan penurunan produktivitas karyawan. Selain itu, tingkat kepercayaan antar karyawan selama konflik tetap terjaga. Konflik yang terjadi antara narasumber kedua dan narasumber ketiga tidak menyebabkan penurunan kepercayaan antar karyawan. Hal ini akan memudahkan karyawan untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, konflik yang terjadi berdampak negatif dengan munculnya sekutu-sekutu diantara karyawan. Meskipun karyawan bersekutu dengan pihak yang berkonflik, namun keterbukaan dalam memberikan informasi masih terjaga karena karyawan memiliki kebutuhan dan keinginan informasi untuk mengetahui tugas-tugasnya dan mengerti seluruh tujuandan strategi perusahaan. Selain itu, dengan adanya keterbukaan dalam informasi akan memudahkan karyawan untuk berdiskusi dengan rekan kerja ketika menghadapi masalah.

Konflik yang terjadi di perusahaan memiliki dampak bagi karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan. Konflik yang melibatkan narasumber ketiga selaku manajer keuangan telah menyebabkan kebijakan-kebijakan terkait pemberian uang makan, uang transport, dan pemberian gaji kepada karyawan menjadi terganggu. Gaji yang diberikan kepada karyawan setiap tanggal 1 sering mengalami keterlambatan. Dampak konflik terhadap pengambilan keputusan memang ada karena bagaimanapun juga yang berkonflik adalah para manajer yang memiliki kewenangan dalam mengambil suatu kebijakan, sehingga konflik yang melibatkan para manajer dapat menyebabkan terganggunya pelaksanaan suatu kebijakan

### **Pembahasan Penyelesaian Konflik**

Hasil penelitian menunjukkan tidak ada keputusan sementara selama konflik yang terjadi, misalnya dengan mencabut keputusan semula yang menunjuk narasumber kedua sebagai suksesor. Keputusan awal yang menetapkan narasumber kedua sebagai calon penerus kepemimpinan di perusahaan masih belum berubah.



Tidak adanya keputusan sementara selama konflik yang terjadi karena narasumber pertama menganggap bahwa keputusan untuk mengangkat narasumber kedua sebagai suksesor kepemimpinan di perusahaan sudah tepat dengan mempertimbangkan bahwa nama pimpinan perusahaan nantinya masih menggunakan marga pendiri, sehingga eksistensi marga pendiri dalam mengelola perusahaan masih terjaga dan perusahaan masih identik dengan keluarga pendiri. Oleh karena itu, narasumber pertama memang tidak menginginkan ada perubahan keputusan dalam penunjukan calon suksesor perusahaan.

Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa cara penghindaran dilakukan ketika sebuah isu tidak begitu penting atau ketika isu-isu yang lebih penting mendesak untuk ditangani, ketika pengumpulan informasi lebih utama daripada keputusan segera, ketika orang lain dapat menyelesaikan konflik secara lebih efektif, dan ketika isu-isu tanpa relevansi atau merupakan gejala dari isu yang lain. Hal ini juga dilakukan oleh narasumber pertama bahwa menjaga eksistensi perusahaan ditengah persaingan yang ketat antar perusahaan ekspedisi lebih penting daripada pikiran terfokus untuk menyelesaikan konflik. Oleh karena itu, diharapkan pihak-pihak yang berkonflik sudah dewasa dan dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri dengan cara memberi kebebasan kepada pihak yang berkonflik untuk menyelesaikan masalahnya sendiri tanpa campur tangan dari narasumber pertama. Hal ini dikarenakan ada kepercayaan dari narasumber pertama bahwa narasumber kedua dan narasumber ketiga dapat menyelesaikan masalahnya sendiri.

Narasumber pertama yang memberikan kebebasan kepada narasumber kedua dan narasumber ketiga untuk menyelesaikan konflik menunjukkan tidak ada keinginan dari narasumber pertama untuk mempersatukan dua pendapat yang berbeda dari pihak yang berkonflik, karena keputusan penunjukan suksesor tidak dapat berubah sehingga tidak ada keinginan untuk memberi kesempatan kepada Narasumber ketiga sebagai suksesor

Hasil penelitian menunjukkan narasumber pertama berusaha mencari titik temu terhadap konflik yang terjadi. Hal ini dilakukan oleh narasumber pertama dengan cara tetap menempatkan narasumber ketiga sebagai manajer keuangan, namun memiliki kewenangan lebih besar seperti kebebasan untuk memberi saran tentang strategi-strategi perusahaan serta kebijakan yang akan diambil perusahaan. Selain itu, ketika narasumber ketiga dapat mewakili Direktur untuk bertemu dengan klien-klien dan mitra perusahaan. Titik temu untuk menyelesaikan konflik diperlukan karena konflik dapat mendatangkan kerugian bagi organisasi. Seperti yang dikatakan Hardjana (2006) bahwa konflik dapat mendatangkan kerugian, karena itu konflik jangan diberi keleluasaan untuk berkembang dan mewabah tetapi perlu dikendalikan dan diselesaikan.

Kompromi yang dilakukan oleh narasumber pertama sebagai upaya untuk menghindarkan dari tuduhan pilih kasih dalam penanganan konflik. Menurut Liliweri (2005) penyelesaian konflik dengan cara kompromi adalah menggunakan strategi mengurangi hara-

pan, tawar menawar, memberi dan menerima, serta memecahkan perbedaan. Narasumber pertama tidak ingin dipandang terlalu berpihak kepada narasumber kedua dalam konflik, karena itu perlu diambil jalan kompromi dengan menambah kewenangan yang dimiliki oleh narasumber ketiga tanpa harus merubah keputusan awal yang menunjuk narasumber kedua sebagai calon suksesor perusahaan.

Kompromi yang dilakukan oleh narasumber pertama menunjukkan bahwa tidak ada sifat otoriter dalam menyelesaikan konflik. Hasil penelitian menunjukkan narasumber pertama yang merupakan pemimpin perusahaan menginginkan semua pihak untuk mematuhi keputusannya. Namun demikian, narasumber pertama berusaha tidak otoriter dalam menyelesaikan konflik dan berusaha untuk melakukan titik temu dengan cara menambah kewenangan yang lebih besar kepada manajer keuangan untuk menjadi wakil Direktur

### Pembahasan Keseluruhan

Perencanaan suksesi dengan menunjuk anak ketiga Narasumber kedua sebagai suksesor menimbulkan ketidaknyamanan dari anak pertama yang bernama Narasumber ketiga. Hal ini dikarenakan dalam penentuan suksesor, Narasumber pertama mengabaikan keberadaan anak perempuan. Pertimbangan yang digunakan adalah apabila perusahaan dikelola oleh Narasumber ketiga maka marga pendiri tidak mungkin terpakai karena dalam budaya keluarga pendiri anak perempuan apabila telah menikah akan mengikuti keluarga suami. Oleh karena itu, Narasumber pertama lebih memilih putra satu-satunya menjadi penerus perusahaan. Fakta tersebut, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang (2010) yang menunjukkan suksesi bisnis keluarga adalah proses di mana laki-laki mendominasi dalam arti bahwa secara umum mengabaikan keberadaan anak perempuan. Hambatan yang menghambat suksesi anak perempuan dalam bisnis keluarga adalah faktor sosial/budaya dalam tingkat mikro (individu dan keluarga). Ketidaknyamanan dari anak pertama yang merupakan Narasumber ketiga atas penunjukan Narasumber kedua sebagai suksesor menyebabkan terjadinya konflik. Hasil penelitian menunjukkan penyebab konflik bukan disebabkan karena faktor komunikasi dan struktur emosi, namun lebih banyak disebabkan karena variabel-variabel pribadi seperti emosi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Filser *et al.*, (2013) yang menunjukkan persaingan antar saudara dapat menyebabkan sulitnya menentukan siapa yang menjadi generasi penerus. Hal ini dikarenakan suksesi perusahaan keluarga berhubungan dengan berbagai potensi konflik psikologis yang harus dipertimbangkan seperti emosi. Emosi dan konflik tidak boleh diabaikan ketika mempertimbangkan proses suksesi.

Konflik yang terjadi antara Narasumber kedua dan Narasumber ketiga tidak berdampak positif bagi karyawan, namun justru berdampak negatif karena proses pengambilan keputusan tertunda. Konflik memiliki dampak bagi karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan. Selain itu, konflik yang terjadi berdampak negatif dengan munculnya sekutu-sekutu diantara karyawan karena ada karyawan yang mengan-

ggap bahwa Narasumber kedua lebih pantas menjadi suksesor dan sebaliknya ada yang menganggap bahwa Narasumber ketiga lebih pantas menjadi suksesor di perusahaan.

Upaya yang dilakukan Sutrisni Liono dalam menyelesaikan konflik dengan cara berusaha mencari titik temu terhadap konflik yang terjadi. Hal ini dilakukan oleh narasumber pertama dengan cara tetap menempatkan narasumber ketiga sebagai manajer keuangan, namun memiliki kewenangan lebih besar seperti kebebasan untuk memberi saran tentang strategi-strategi perusahaan serta kebijakan yang akan diambil perusahaan.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan manajemen konflik dalam perencanaan suksesi dilakukan oleh pimpinan dengan terlebih dahulu memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada pihak-pihak yang berkonflik untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Pimpinan juga berupaya mengidentifikasi permasalahan yang menyebabkan terjadinya konflik, mengetahui dampak konflik bagi perusahaan dan karyawan, kemudian mencari titik temu untuk menyelesaikan konflik.

Hasil penelitian menunjukkan penyebab terjadinya konflik internal dalam perusahaan adalah ketidaknyamanan dari anak pertama yang bernama Narasumber ketiga atas penunjukan Narasumber kedua sebagai suksesor menyebabkan terjadinya konflik. Dengan demikian, konflik lebih disebabkan karena variabel-variabel pribadi seperti emosi, karena dalam perencanaan suksesi yang dilakukan pimpinan mengabaikan keberadaan anak perempuan. Konflik internal berdampak negatif karena proses pengambilan keputusan tertunda. Konflik yang terjadi memiliki dampak bagi karyawan dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan. Selain itu, konflik yang terjadi berdampak negatif dengan munculnya sekutu-sekutu diantara karyawan. Penyelesaian konflik internal dalam perusahaan adalah tetap menempatkan narasumber ketiga sebagai manajer keuangan, namun memiliki kewenangan lebih besar seperti kebebasan untuk memberi saran tentang strategi-strategi perusahaan serta kebijakan yang akan diambil perusahaan

##### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan, maka saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Pemimpin pada perusahaan keluarga memiliki hak untuk menempatkan anggota keluarga pada jabatan tertentu termasuk dalam menunjuk calon suksesor. Oleh karena itu, sebaiknya pihak yang berkonflik dapat menghargai dan menerima keputusan yang telah diambil pimpinan dan bekerja sama dalam memajukan perusahaan.
2. Untuk peneliti yang akan datang apabila akan melakukan penelitian tentang konflik internal dalam perusahaan keluarga hendaknya tidak hanya melihat dampak konflik terhadap produktivitas

karyawan, namun dapat menggali lebih dalam mengenai dampak konflik terhadap produktivitas dari pihak-pihak berkonflik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Astrachan, Joseph H. dan McMillan, Kristi S. (2003). *Conflict and communication in the family business*. Georgia: Family Enterprise Publishers
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L., Ward, John L. (2011). *Business succession : The final test of greatness*. Georgia: Family Enterprise Publisher.
- Bevley, Beni. (2012). *Corporate social responsibility: Hikmah kegagalan dan keberhasilan strategi bisnis di amerika serikat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Endraswara, Suwardi. (2006). *Metode, Teori, Teknik, Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Pustaka Widyatama
- Filser, Matthias., Kraus, Sascha., Mark, Stefan. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, Vol. 36 No. 3, 2013, pp. 256-277
- Hardjana, Agus. M. (2006). *Konflik di tempat kerja*. Yogyakarta: Kanisius
- Hartanto, Mardi, Frans. (2009). *Paradigma baru manajemen indonesia: menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebajikan dan potensi insani*. Bandung: PT. Mizan Pustaka
- Hendricks. William. (2004). *Bagaimana mengelola konflik: Petunjuk praktis untuk manajemen konflik yang efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hermawan, Asep. (2005). *Penelitian bisnis*. Jakarta: Grassindo
- Hnatek, Milan. (2012). Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*. Vol. 2012 (2012), pp.1-11
- Irianto, Anton. (2005). *Born to win : Kunci sukses yang tak pernah gagal*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ismail, Noraini; Mahfodz, Ahmad Najmi. (2009). Succession planning in family firms and its implication on business performance. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, Vol V, Issue 3, December 2009, pp. 86-107
- Istijanto. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Suksesi dalam perusahaan keluarga*, Retrieved, September 10, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/suksesi-dalam-perusahaan-keluarga>
- Kertajaya, Hermawan. (2007). *Markplus on marketing*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Lacey, Hoda. (2003). *How to resolve conflict in the workplace*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Leach, P. (2008). *Family business the essentials*. Great Britain: Profile Books
- Liliweri, Alo. (2005). *Prasangka dan konflik*. Yogyakarta: LKiS Pelangi Aksara
- Lucky, Esuh Ossai; Minai, Mohd Sobri; Isaiah, Adebayo Olusegun. (2011). A Conceptual Framework of Family Business Succession: Bane of Family Business Continuity, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 2 No. 18; October 2011, pp.106-113
- McNamara, Kevin., Watson, John G., Wittmeyer, Carol B., (2009). The Utilization of a Succession Plan to Effectively Change Leadership and Ownership in a Small Business Enterprise. *The Journal of American Academy of Business Cambridge*, Vol. 15, Num. 1, September 2009, pp.31-42
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nurwantoro., Sobirin, Achmad. (2013). *Analisis kepemimpinan perusahaan keluarga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Perry, Martin. (2000). *Small Firm and Networks Economics*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Pickering, Peg. (2005). *Kiat menangani konflik*. Jakarta: Erlangga
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family business*. 3rd Edition. New York: Thomson South-Western
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A., (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective succession planning*. New York: American Management Association
- Soeharso, Kumara, Amitya. (1995). *Mengendalikan konflik dan negoisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Susanto, Patricia. (2013). *10 Gejala, wajib diwaspadai perusahaan keluarga*. Retrieved, September 15, 2014, from <http://manajemen.bisnis.com/read/20130919/237/164050/10-gejala-wajib-diwaspadai-perusahaan-keluarga>
- Wiryanto. (2004). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: PT Grasindo
- Tjondrorahardja, Daud. (2005). *The greatest FBI*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Wahyudi. (2008). *Manajemen konflik dalam organisasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Westhead, P., (1997), Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Journal Entrepreneurship and Regional Development*, Vol 9 (2), pp.127-158
- Wibisono, Dermawan. (2003). *Riset bisnis panduan bagi praktisi dan akademisi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wijatno, Serian. (2009). *Pengantar entrepreneurship*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik (Teori, aplikasi, dan penelitian)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wiryanto. (2004). *Pengantar ilmu komunikasi*. Jakarta: PT. Grasindo
- Zimmerer, Thomas W., Scarborough, Norman M. (2008). *Kewirausahaan dan manajemen usaha kecil*. Jakarta: Salemba Empat